

**SOUS EMBARGO JUSQU'AU JEUDI 3 AVRIL 2014 9 H**

## **Le client au cœur de la stratégie**

Allocution prononcée par Christine Marchildon, première vice-présidente, Réseau de succursales, et présidente, Direction du Québec, Groupe Banque TD, le jeudi 3 avril 2014, dans le cadre des Matins Tendances Allstream, organisés par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM).

L'ALLOCUTION DÉFINITIVE FAIT FOI

Mesdames, Messieurs, invités de la table d'honneur,

Bonjour,

Merci à tous et à toutes de vous être déplacés ce matin pour participer à ce petit-déjeuner. Merci également à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et aux commanditaires de nous donner l'occasion d'échanger aujourd'hui.

Je suis arrivée à la TD en 2004 pour accroître la présence de la TD au Québec. Et je peux confirmer que la volonté d'offrir un service à la clientèle hors pair a toujours fait partie intégrante de cette expansion!

Ce n'est pas un hasard si la TD est reconnue comme une banque conviviale et confortable. Nous avons toujours travaillé dans un seul but : être la meilleure banque. Bien sûr, il s'agit d'un objectif en constante évolution et pas toujours facile à atteindre... Mais je vous dirais une chose : si la satisfaction de vos clients constitue LA priorité, il y a de fortes chances pour que vous soyez perçu comme le meilleur dans votre secteur.

En plus de 150 ans de présence dans la province, la TD a fait beaucoup de chemin. Après des débuts plus modestes dans les années 1860, la TD a ensuite connu une croissance interne et externe. Depuis quelques années, la TD est sur une véritable lancée

au Québec, et ce, toujours en considérant le service à la clientèle comme le pilier de sa croissance!

Je laisserai d'ailleurs les chiffres parler d'eux-mêmes :

- Depuis 2004, nous sommes passés de 84 à 127 succursales au Québec;
- Le nombre de nos employés a doublé, passant de 2 500 à 5 000;
- Nos centres de services bancaires commerciaux sont passés de 1 à 6;
- Du côté de la gestion de patrimoine, au cours de la dernière année, le nombre de conseillers en placement s'est accru de 10 % tandis que celui des planificateurs financiers a augmenté d'environ 30 %.

Cette croissance se fait dans un contexte assez particulier, contexte auquel toutes les industries sont confrontées. À l'image de la population, les clientèles sont vieillissantes et leurs besoins, par le fait même, évoluent. Si vous êtes dans le secteur financier, vous avez sûrement noté que les besoins des baby-boomers sont particulièrement changeants et plus complexes.

Bien entendu, cette tendance se poursuivra encore plusieurs années. Le vieillissement de la population québécoise est inéluctable. Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 2031, 20 % de la population aura moins de 20 ans, 54 % aura entre 20 et 64 ans et 26 %, c'est-à-dire plus d'une personne sur quatre, aura 65 ans et plus.

Pour nous, cela signifie qu'une partie importante de nos clients commencent à vouloir investir, économiser et même à retirer leurs avoirs plutôt qu'emprunter. Leurs besoins sont plus complexes et nécessitent des conseils plus personnalisés, que ce soit en matière de planification de la retraite ou de gestion de patrimoine.

C'est donc dans ce contexte que nous harmonisons certains services offerts à nos clients et que nous avons mis en place une nouvelle équipe de direction en gestion de patrimoine. Cette équipe est appelée à jouer un rôle important dans la stratégie de croissance globale de la TD.

Le décloisonnement des services bancaires de détail, qui s'intègrent de plus en plus à la gestion de patrimoine, ainsi que le passage de la marque de TD Waterhouse à Gestion de patrimoine TD, sont des stratégies mises de l'avant pour justement répondre à une clientèle dont les besoins évoluent.

La technologie nécessite aussi d'importantes mutations. De plus en plus, nos clients effectuent leurs opérations bancaires sur Internet, de la maison ou avec leur téléphone intelligent... Déjà, à la TD, une opération sur trois est effectuée au moyen d'applications mobiles, et nous nous attendons à voir les transactions mobiles et en ligne augmenter de façon importante au cours des prochaines années.

Est-ce que cela veut dire que nous freinerons notre croissance? Absolument pas! Même si nos clients viendront moins souvent en

succursale, mais avec des besoins plus complexes, ce sera plus que jamais l'occasion de leur dérouler le « tapis vert » et de les accueillir avec le meilleur service qui soit.

D'après mon expérience, malgré toutes les tendances qui ont influencé le service à la clientèle au fil des ans, une règle l'emporte sur toutes les autres : le client doit avoir la profonde conviction que vous prenez ses affaires à cœur. Il veut sentir qu'il est important à vos yeux.

C'est pourquoi, afin de créer une culture d'entreprise où le service à la clientèle a un impact sur les décisions d'affaires, il faut d'abord faire du client LA priorité. À la TD, nous en avons fait notre pierre angulaire et c'est ce qui nous distingue de la concurrence.

Un service à la clientèle hors pair, qui répond véritablement et efficacement aux attentes de nos clients, se décline chez nous en cinq points :

1. Il doit être systématiquement encouragé et soutenu par la direction.
2. Il doit être intégré aux décisions d'embauche, aux programmes de formation et aux mesures incitatives.
3. Il doit être authentique, personnalisé et humain.
4. Il doit rendre les services accessibles.
5. Il doit être mesurable.

Je me propose d'approfondir chacun de ces cinq points avec vous ce matin.

## 1. Le service à la clientèle doit être systématiquement encouragé et soutenu par la direction

Le président et chef de la direction du Groupe Banque TD, M. Ed Clark a déjà souligné: « Our view is straightforward: focus on the customer and the rest takes care of itself. People will always choose to bank with an institution that delivers great service and convenience ».

Quand une telle affirmation provient du n° 1 de l'organisation, c'est un signal très clair que l'importance accordée au service à la clientèle fait partie intégrante de la vision de l'entreprise et que cette volonté doit se transmettre à tous les échelons de l'entreprise.

Si le service à la clientèle n'est pas encouragé et promu constamment, au quotidien, par la direction, cela ne mènera à rien. En tant que présidente de la Direction du Québec de la TD, je suis la première responsable du service à la clientèle. Chaque décision d'affaires tient compte du service offert aux clients. Je veille avec mes collègues à ce que notre service à la clientèle reflète les besoins particuliers du marché de la province, et ce, peu importe le secteur d'activité.

De cette façon, lorsque nos clients viendront nous voir pour des transactions simples, un prêt hypothécaire, de l'assurance ou la gestion de leur patrimoine, le service sera d'une qualité irréprochable. En fonctionnant ainsi, nous nous assurons que le souci d'un service client hors pair provienne des échelons supérieurs et qu'il soit transmis intégralement à tous les employés de la province.

Pour atteindre les plus hauts standards en matière de service à la clientèle, les dirigeants doivent créer un milieu de travail qui favorise la mobilisation des employés et qui leur donne les moyens d'agir. Par exemple, à la TD, nos employés peuvent – et doivent! – remettre en question nos décisions s'ils sont convaincus que l'orientation n'est pas la bonne pour nos clients.

Si l'équipe de direction prend une mauvaise décision — et nous savons tous que cela se produit parfois — alors il vaut mieux corriger le tir. En donnant à vos employés le pouvoir de vous aider à améliorer encore plus le service qu'ils offrent, vous y gagnerez certainement au bout du compte.

Par exemple, nos employés ont accès à un outil en ligne qui leur permet de signaler à la direction tout processus qui peut s'avérer une source de mécontentement auprès de notre clientèle. Ainsi, grâce aux idées de nos employés, nous améliorons nos processus pour faire gagner du temps à nos clients ainsi qu'à nos employés, qui peuvent se concentrer sur d'autres tâches.

## 2. Le service à la clientèle doit être intégré aux décisions d'embauche, aux programmes de formation et aux mesures incitatives

Pour être la meilleure banque, il faut embaucher les meilleurs employés. Ce sont nos ambassadeurs de première ligne puisqu'ils sont en contact direct avec le client et qu'ils incarnent notre volonté d'offrir un service à la clientèle de qualité supérieure. C'est grâce à eux que se concrétise notre promesse d'un service exceptionnel.

À la TD, nous avons mis en place des stratégies de recrutement en vue d'atteindre les plus vastes bassins de talents. Nous entretenons des liens avec des organismes régionaux et des regroupements culturels très respectés qui sont au service de groupes diversifiés.

Nous recrutons dans les universités en faisant connaître notre culture d'entreprise afin d'attirer des candidats qui pourront s'épanouir au sein de la Banque. Nous recherchons aussi des gens qui s'impliquent dans leur milieu et qui participent à la vie de leur communauté.

En somme, nous priorisons les candidats pour qui le service à la clientèle est primordial et qui sont les plus susceptibles de bien s'intégrer dans cette culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle. Nous considérons fortement l'expérience des personnes qui ont déjà travaillé dans une entreprise reconnue pour son excellence en matière de service à la clientèle.



Toujours dans le cadre de notre engagement à refléter les milieux où nous sommes présents, nous avons une politique de diversité afin de recruter des gens provenant de minorités visibles, des membres de la communauté LGBT et d'autres horizons diversifiés. C'est très simple, plusieurs de nos clients proviennent de différentes communautés culturelles et avoir des membres de ces communautés pour les servir représente à notre avis une valeur ajoutée en matière de service à la clientèle.

À la TD, nous misons sur des entrevues d'embauche qui, grâce à des mises en situation, mettent l'accent sur le service à la clientèle et le travail d'équipe.

Toutefois, l'embauche n'est qu'une première étape.

Les nouveaux employés doivent pouvoir bénéficier d'un environnement qui favorise leur croissance et leur perfectionnement. À cet effet, dès leur embauche, tous les nouveaux employés doivent suivre une formation sur l'expérience client et la culture TD axée sur le service à la clientèle.

Nous avons également mis en place de nombreux programmes de formation qui permettent à nos employés d'être les meilleurs en matière de service à la clientèle.

En 2013, la TD a investi plus de 6,3 millions de dollars au Québec en formation et en perfectionnement. Cela se traduit par près de 80 000 heures de formation dans notre banque de détail seulement.

Nos programmes de formation et de perfectionnement sont axés sur le soutien et le développement d'habiletés, la compréhension d'enjeux et de questions complexes. Nous tenons ainsi à augmenter l'autonomie et les capacités de leadership de nos employés.

Nous les formons ainsi sur plusieurs aspects du service client dont :

- La création d'une expérience client « susceptible d'être recommandée »
- Traiter les clients avec une attention positive et inconditionnelle
- La résolution des problèmes au premier contact
- L'évaluation du service

De plus, des séances de formation en continu sont offertes aux directeurs de succursales et aux directeurs du service à la clientèle avec, entre autres, des études de cas et des ateliers, pour améliorer leurs compétences.

Également, tous nos gestionnaires doivent prioriser le service à la clientèle dans leur processus décisionnel, et ce, même s'ils ne sont pas en contact direct avec les clients. Ils incarnent donc cette volonté d'offrir un service client exceptionnel et procurent ainsi un encadrement adéquat aux personnes sur le terrain.

Une autre façon de favoriser une qualité indéniable dans le service à la clientèle est de stimuler l'engagement et la responsabilisation en développant des programmes de reconnaissances et d'incitation au rendement. La reconnaissance est un des piliers de notre culture d'entreprise distinctive et fondée sur l'inclusivité.

À cet égard, une partie de la rémunération des employés, celle du chef de la direction comme celle des employés de première ligne, est établie en fonction de la satisfaction de notre clientèle. Également, des programmes comme « le Club des Champions » reconnaissent les employés les plus performants sur le plan du service à la clientèle. Ce prix en particulier n'est pas seulement lié à un bon rendement, mais il est aussi basé en grande partie sur les résultats en matière de satisfaction de la clientèle.

Un autre exemple : les employés de TD peuvent reconnaître les bons coups de leurs collègues sur le plan du service à la clientèle en publiant en ligne une anecdote « WOW », que tous pourront lire. Cette initiative permet de consolider les rapports entre collègues et de développer leur sentiment de fierté en célébrant leur succès. Grâce à de telles actions, nous instaurons les bases d'une entreprise où les employés se sentent fiers. Cela a un effet mobilisateur qui se reflète dans leur engagement quotidien et qui les incite à offrir le meilleur service qui soit.

### 3. Le service à la clientèle doit être authentique, personnalisé et humain

Bien entendu, nous misons sur des employés dynamiques qui ont des habiletés en communication. Toutefois, nos employés doivent également aimer créer des liens avec la clientèle, chercher à offrir un service qui va au-delà des attentes et se mettre en mode écoute afin de déceler toute situation qui nécessiterait un ajustement. La résolution de problèmes doit occuper une place de premier plan dans le service à la clientèle à la TD.

Par exemple, lorsqu'un client nous présente un problème, nous considérons cela comme une occasion de lui offrir une expérience mémorable. Comment? Tout simplement en trouvant une solution ingénieuse qui transforme cette situation négative en expérience positive et qui impressionnera réellement le client. Pour être en mesure d'accomplir de telles actions, il est impératif de bien connaître le client et déceler les problèmes en amont.

Voici quelques pistes pour y parvenir :

- Invitez vos clients à vous faire part de leurs problèmes, car leur rétroaction est importante.
- Faites en sorte que les problèmes de vos clients soient résolus dès le premier contact.
- Ayez comme objectif de faire en sorte que vos clients aient à raconter leur histoire une seule fois seulement.
- Donnez à vos employés les moyens de prendre en charge la résolution de problèmes.

Un autre aspect très important dans le service à la clientèle réside bien entendu dans la dimension humaine. À cet égard, l'entreprise doit mettre en place des initiatives qui favoriseront cet aspect de la part des employés.

À titre d'exemple, en 2009, dans la foulée de la crise économique, nous avons mis en place le programme Soutien en direct TD. Dans le cadre de ce programme, nos employés ont été formés sur divers aspects : reconnaître les signes de détérioration d'une situation financière, tenir des conversations délicates avec les clients et expliquer nos options et nos solutions.

Ce qui est intéressant avec ce programme, c'est de voir des gestes de bienveillance et de solidarité posés spontanément par des groupes d'employés.

Un exemple des bienfaits de ce programme s'est produit à l'une de nos succursales à Montréal. Un de nos clients, en traitement de chimiothérapie, venait de subir sa huitième opération. Puisqu'il a dû être hospitalisé un certain temps, les factures se sont accumulées et son compte est devenu à découvert de sorte qu'il n'avait plus d'argent pour payer ses médicaments de chimiothérapie. Pour l'aider, nous lui avons remis une somme d'argent pour l'achat de ses médicaments.

Ce sont évidemment des situations particulières et, bien sûr, nous ne prétendons pas être en mesure d'aider toutes les personnes dans le

besoin. Toutefois, de tels petits gestes peuvent avoir un grand impact.

Au-delà de nos programmes, il y a également des initiatives personnelles, prises par les employés, qui démontrent de l'empathie et un désir d'offrir un service personnalisé.

J'aimerais vous parler d'un exemple d'une initiative personnelle qui s'est produite cet hiver pendant, évidemment, l'une de nos nombreuses tempêtes de neige... Pendant l'une de ces journées, des employés de Québec sont spontanément sortis de leur succursale pour déneiger les autos des clients qui se trouvaient à l'intérieur. Cette action a pris tout le monde par surprise et a été des plus appréciées par nos clients qui étaient sans doute, comme plusieurs d'entre nous, exaspérés par l'hiver rigoureux que nous avons subi...

De façon générale, nous voulons que le client apprécie son expérience avec nous et qu'il la partage avec ses proches. Nous souhaitons ainsi dépasser ses attentes, de sorte qu'il arrivera à la maison et dira : « tu ne devineras jamais ce qui s'est produit aujourd'hui à la banque... » sur un ton positif.

En tant qu'entreprise, il y a un certain nombre de choses que vous pouvez mettre en place. Mais en donnant aux gens la chance de se surpasser et de prendre des initiatives, les petits gestes viendront d'eux-mêmes.

#### 4. Le service à la clientèle doit rendre les services accessibles

Un service à la clientèle exceptionnel est synonyme de facilité d'accès. Avant de rencontrer vos employés, vos clients se rendront sur place afin de profiter de vos services. Pour cette raison, le lieu où le service est offert doit être convivial et facile d'accès.

À la TD, nous avons intégré cette notion en faisant de nos points de services et de nos succursales des lieux chaleureux, accueillants, accommodants et facilement accessibles par leur emplacement. Pour assurer l'accessibilité à nos services, nous ouvrons plus de succursales ou de points de présence. Avec la croissance accélérée au Québec, un tiers de nos succursales ont moins de 5 ans d'existence. Notre réseau devrait d'ailleurs compter près de 140 succursales au Québec d'ici la fin de l'année 2015.

Dans le cadre de cette expansion, nous choisissons toujours les emplacements de nos succursales dans l'optique de faciliter l'accès à nos clients. Et nous les aménageons avec le même objectif en tête. Les bureaux des directeurs sont à côté de l'entrée, les portes sont automatiques, les guichets sont faciles d'accès, et toutes nos nouvelles succursales sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant. Nous prenons également en compte l'espace de stationnement. Il est donc important d'établir une présence physique en fonction du lieu choisi et du public qui utilisera vos services.

Par exemple :

- Au centre-ville de Montréal, nos guichets sont souvent utilisés par les gens qui habitent en banlieue et qui effectuent leurs transactions bancaires à l'heure du dîner. Nous ajoutons donc des guichets dans des endroits stratégiques. Ainsi, quatre nouveaux guichets automatiques ont été installés récemment dans ce que nous appelons les « centres d'affaires à haute fréquentation », et nous prévoyons en intégrer 26 autres dans un avenir rapproché.
- Pour nos clients qui passent l'hiver au chaud en Floride, nous sommes en mesure de leur offrir plusieurs services grâce à notre présence des deux côtés de la frontière. À titre d'exemple, nos snowbirds peuvent bénéficier de virements bancaires gratuits entre un compte TD canadien et un compte TD américain jusqu'à 100 000 \$ par jour; avoir accès 24 h sur 24 aux services de *soutien transfrontalier* ou encore bénéficier de services bancaires privés, de services de gestion de patrimoine et de financement automobile.

Il ne s'agit pas simplement d'offrir à vos clients ce qu'ils veulent et ce à quoi ils s'attendent. Si vous procédez ainsi, vous avez déjà du retard à rattraper. Vous devez plutôt dépasser leurs attentes et leur offrir un service qui les surprendra.

Ainsi, en 2011, la TD a été la première banque canadienne à ouvrir ses portes le dimanche dans des centaines de succursales. Cela a évidemment nécessité beaucoup d'adaptation, mais nous a



également permis de nous positionner comme l'institution financière la plus accessible.

Aujourd'hui, nous avons une trentaine de succursales ouvertes le dimanche au Québec, et plus de 400 au Canada. De plus, nos heures d'ouverture sont nettement plus longues que celles de nos concurrents, soit plus de 40 %. Nos succursales sont ouvertes en moyenne plus de 60 heures par semaine, et nous comptons 110 succursales au Québec qui sont ouvertes les fins de semaine.

Outre notre grande accessibilité, nos clients sont toujours agréablement surpris de constater les « petits services » qui les attendent chez nous... Compteurs de monnaie gratuits pour eux, coins café, télévisions, gâteries pour chiens... C'est simple, il faut que vos clients pensent « WOW! » en repartant de chez vous!

## 5. Le service à la clientèle doit être mesurable.

À la TD, nous consacrons beaucoup d'efforts pour mesurer notre service à la clientèle en effectuant régulièrement des sondages, des groupes de discussion et des visites de « clients mystères », et à l'aide d'autres programmes. Nous parvenons ainsi à cibler les attentes des clients en matière de service et de commodité. Les résultats nous aident à trouver des moyens de nous surpasser pour tenir notre promesse d'offrir une expérience exceptionnelle à nos clients.

Nous avons mis en place l'indice d'expérience de la clientèle, ou IEC. Ainsi, nous communiquons aux employés des succursales des propositions d'encadrement fondées sur des commentaires précis de clients consignés dans l'indice d'expérience de la clientèle.

En moyenne, une succursale reçoit environ 25 commentaires par mois. Si nous prenons nos 127 succursales au Québec, cela nous donne plus de 38 000 commentaires par année. Nous considérons donc le contenu de ces commentaires comme des occasions d'encadrement et développons différents outils pour que nos employés puissent se perfectionner.

En terminant, j'aimerais conclure avec quelques points récapitulatifs :

**Le client doit être au cœur de votre stratégie.**

Cela implique d'établir en tout premier lieu un contact qui soit **authentique** avec votre client. Traitez-le comme s'il venait vous rendre visite dans votre propre maison. Prenez le temps de bien comprendre ses besoins, notamment en lui posant les bonnes questions et en créant un climat de confiance.

**Avant tout, trouvez le moyen de répondre à ses besoins.**

Chaque employé est responsable de « l'expérience client » vécue par la personne en face de lui. Une expérience client mémorable exige que nous prenions en charge le client dès qu'il se présente chez nous et même après qu'il ait quitté les lieux.

**Ayez comme objectif de rendre les choses simples et conviviales!**

Une bonne façon de commencer, c'est d'éviter le jargon technique. Si vous utilisez des mots ou des acronymes incompréhensibles, votre interlocuteur ne vous écoutera pas. Ce n'est pas ainsi que vous allez lui faciliter la vie.

Enfin, sachez que la partie n'est jamais gagnée. L'un des principaux défis est d'être constant et de s'assurer que les standards établis vont être maintenus tous les jours. La qualité d'un service à la clientèle exceptionnel est également qu'il doit s'adapter pour tenir compte des besoins multiples et en évolution des clients.

Pour conclure, j'ajouterais que tous les exemples dont je viens de vous parler ont fait leur preuve. En 2013, la firme J.D. Power a classé notre entreprise au premier rang au chapitre de la satisfaction de la clientèle parmi les huit institutions financières au Québec, et ce, pour une 8<sup>e</sup> année consécutive. Voici une distinction dont nous sommes tous très fiers à la TD et qui nous permet assurément de consolider notre position de chef de file en matière de service à la clientèle.

Merci de votre attention et bonne journée.